

Tiedolla johtaminen on laatutyötä

Teksti: Juha Jokinen

Julkaistu: Ammattikeittiöosaaja-lehti 1/2022

Tämä artikkeli on julkaistun artikkelin laajempi versio.

Elämme tiedon täyttämässä maailmassa. Tietoa on tarjolla paljon ja se on helposti saatavilla. Silti meistä voi tuntua siltä, että meiltä puuttuu tietoa – ainakin sitä, jota tarvitsisimme. Haaste ei usein olekaan tiedon määrä vaan laatu. Oikeaa ja laadukasta tietoa tarvitaan myös johtamisessa. Nykyään puhutaankin paljon tiedolla johtamisesta. Mistä tässä on kysymys ja kuinka sitä tehdään?

Mitä on tiedolla johtaminen?

Tiedolla johtaminen (knowledge management) -käsitteen syntyyn ja yleistymiseen on vaikuttanut merkittävästi internet ja digitalisaatio, jotka ovat kasvattaneet saatavilla olevan tiedon määrää räjähdysmäisen nopeasti. Tiedolla johtamiselle on helppo löytää monia määritelmiä ja jo pelkkää määritelmää voisi kuvailla pitkälläkin artikkelilla.

John Davenportin (v. 1994) mukaan tiedolla johtaminen on tiedon keräämistä, jakamista ja sen tehokasta käyttämistä ja hyödyntämistä. Eräässä toisessa määritelmässä (Duhon (1998) mukaan tiedolla johtamiseen kuuluvat tiedon tunnistaminen, kerääminen, arviointi sekä sen jakaminen ja palauttaminen tarkoituksen ja tavoitteiden mukaiseen käyttöön. Tiedolla johtamiseen sisältyy siis useita vaiheita.

Tietorekisterien, dokumenttien ja erilaisten tietoa käsittelevien toimintatapojen rinnalla on alettu yhä enemmän kiinnostua myös yhdestä erittäin tärkeästä tietolähteestä nimittäin asiantuntija- ja kokemusperäisestä tiedosta. Voidaan puhua myös eräänlaisesta hiljaisesta tiedosta. Tätä ihmisten sisällä olevaa tietoa ei ole aikaisemmin johdonmukaisesti kerätty, dokumentoitu tai jaettu, vaan tieto on siirtynyt oppipoika-kisälli-mestari-tyyppisesti kokeneelta henkilöltä uudelle ammattilaiselle.

Tiedolla johtaminen perustuu nimensä mukaisesti siis tietoon eikä vain yksittäisiin mielipiteisiin tai mututietoon ("Minusta vain tuntuu siltä, että..."). Tiedolla johtamiseen tarvitaan relevanttia ja oikeaa tietoa, jota ensin arvioidaan ja analysoidaan. Vasta sen jälkeen tieto jaetaan toimivalla tavalla sitä tarvitsevien käyttöön ja parhaassa tapauksessa vielä helposti hyödynnettävässä muodossa.

Organisaatio tarvitsee tietoa sekä omasta toiminnastaan että toimintaympäristöstään. Näitä tietoja sitten yhdistellään tavalla, joka edistää organisaation toimintaa ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa. Tiedolla johtamiseen kuuluvaan arviointiin ja analysointiin sisältyy organisaatiolle olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta. Organisaatiolle tarpeettoman, epäluotettavan tai väärän tiedon käsittely kuluttaa vain resursseja edistämättä organisaation tavoitteita.

Mihin tiedolla johtamista tarvitaan?

Tietoa tarvitaan muun muassa päätöksentekotilanteiden havaitsemiseksi, sopivien toimintamallien hahmottamiseksi, sopivan toimintamallin valitsemiseksi sekä tehtyjen päätösten arvioimiseksi. Tiedon avulla myös lisätään ymmärrystä toimintaympäristöstä sekä edistetään uuden tiedon syntymistä ja innovaatioita. Viimeksi mainittujen kohdalla keskeistä on tiedon jakaminen. Kun tietoa jaetaan, se mahdollistaa erilaisten ajatusten ja näkemysten törmäämisen. Tämän seurauksena voi syntyä uusia ja merkityksellisiä oivalluksia. Tiedolla johtaminen on siis etsimistä, löytämistä, arviointia ja päätösten tekemistä parhaimmillaan prosessin aikana paremmaksi jalostuneen tiedon perusteella.

Tietoa voi olla liikaa

Koska tietoa on tarjolla suhteellisen helposti ja paljon, voi syntyä kiusaus kerätä sitä liikaa. Tähän voi olla monia syitä. Organisaation eri tasoilla voidaan pelätä arvostelua riittämättömästä tiedonhankinnasta, jolloin tietoa pyritään haalimaan enemmän kuin riittävästi. Tällöin joukkoon eksyy helposti myös epärelevanttia tai huonolaatuista tietoa. Kun tietoa on paljon, sen analysoinnista tulee työlästä, joka puolestaan voi heikentää analysoinnin laatua. Laadukas tieto voi hävitä suureen tietomassaan ja puutteellinen tai kiireessä tehty tiedon analysointi johtaa heikkoihin valintoihin ja päätöksiin.

On selvää, että tiedon avulla pyritään vähentämään tulevaisuuteen ja päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta. On kuitenkin syytä muistaa, että millään tietomäärällä epävarmuutta ei voida kokonaan poistaa. Paras apu ei siis ole enemmän tietoa vaan enemmän olennaista tietoa. Liiallisesta tietomäärästä johtuva tietoähky hidastaa organisaation kehitystä ja sen päätöksentekoa.

Tunnetun sanonnan mukaan tieto on valtaa. Tämän mukaisesti yksilö voi motivoitua hankkimaan paljon tietoa, jotta hän voisi käyttää sitä omaan vallantavoitteluunsa ja omien pyrkimystensä edistämiseen. Siksi hyvässä tiedolla johtamisessa tulee varmistaa organisaation etu ja tiedon jakaminen sitä tarvitseville. Organisaatiokulttuurin ja palkitsemisen tulisi tukea näiden toteutumista.

Tietoa voi olla myös liian vähän

Tietoa voi olla myös liian vähän, eikä syy ei välttämättä ole se, etteikö tietoa olisi saatavilla tai hankittavissa. Voi olla, että tietoa ei haluta, koska tietämättömyydellä voidaan perustella vaikkapa tekemättömyyttä. Esihenkilön ihmetellessä sitä, kun mitään ei tapahdu ja valmista ei tule, voi vastaus olla ”kun en minä tiennyt...” tai ”ei minulle ole kerrottu, eikä minulle oikeastaan koskaan muutenkaan kerrota mitään”.

Suoranaiseen tiedon välttelyyn on moninaisia syitä – myös yksilöllisiä ja tunneperäisiä. Ihminen saattaa luonnostaan hankkia lisää tietoa, joka vahvistaa hänen nykyisiä käsityksiään, mutta toisaalta karttaa tai jättää kokonaan huomioimatta tietoa, joka on ristiriidassa hänen omien käsitystensä kanssa.

Syyt tiedon välttelyyn voivat olla myös tekniluonteisia. Tiedon kerääminen voidaan kokea työlääksi tai vaikeaksi toteuttaa - ainakin ilman mittavia apuvälineitä, joiden puute viivästyttää päätöksentekoa tai vaarantaa aikataulutetun kehitysprojektin. Jossain vaiheessa on vain päätettävä, että nyt edetään näillä käytettävissä olevilla tiedoilla.

Huomioitavaa tiedon keräämisessä ja analysoinnissa

On syytä muistaa, että tiedon kerääminen ja analysointi ei myöskään ole ilmaista. Se vaatii aikaa ja työtä. Tästäkin syystä on tärkeää pyrkiä välttämään tarpeettoman tiedon keräämistä ja käsittelyä. Mittarit on syytä valita huolella ja varmistaa, että niiden tuottama tieto on organisaatiolle relevanttia.

Tiedon analysointi on tärkeä vaihe tiedolla johtamisessa. Se tulee tehdä huolella ja siihen kannattaa varata riittävästi aikaa. Tietoja tulkittaessa on myös syytä huomioida ajattelullemme tyypillinen vahvistusvinouma, joka voi vaikuttaa tulkintoihimme. Pyrimme tulkitsemaan tietoa siten, että se vahvistaa olemassa olevia käsityksiämme. Huonoja, outoja tai mielestämme jopa vääriä tuloksia voi olla kiusaus selittää esimerkiksi mittausjärjestelmän puutteilla tai erilaisilla olosuhdetekijöillä. Ajankohtainen esimerkki tällaisesta voisi olla vaikkapa koronaepidemia, jota voidaan kriittikittävästi

tarjota selitykseksi lähes kaikille havaituille muutoksille ilman pelkoa siitä, että joku uskaltaisi vähätellä tämän mittaluokaltaan poikkeuksellisen suuren haasteen vaikutuksia.

Asiantuntijatiedon hyödyntäminen

Kuten artikkelin alussa mainittiin, erityisen mielenkiintoista on, kuinka asiantuntijoilla ja osaajilla oleva niin sanottu hiljainen tieto saadaan esiin, tallennettua ja hyödynnettyä organisaation käyttöön. Mestarit opettavat oppipoikia ja kisällejä, jotka oppivat näytetyn mallin mukaan ja tekemällä. Sen sijaan se tieto, miksi kyseisiin työtapoihin, ratkaisuihin tai menetelmiin on päädytty ja mitkä ovat olleet näiden valintojen takana, ei välttämättä siirry eteenpäin tai tule dokumentoiduksi.

Organisaation tulisikin luoda järjestelmät ja toimintatavat tiedon jakamiselle, arvostaa tiedon jakamista ja myös palkita siitä. Jakamistaitojen lisäksi tulisi varmistaa, että jaettavaa tietoa osataan ottaa vastaan. Esimerkiksi jaetun tiedon tyrmäminen ja vähättely lopettaa tiedon jakamisen tehokkaasti. Viisaus ei aina asu vain organisaation hierarkian korkeimmilla tasoilla. Tiedon jakamisen tulisi olla iloinen ja arvostettu asia – arvon lapiointia yhteiseen kassaan.

Tiedolla johtamisen haasteita

Vaikka tiedon jakaminen on tiedolla johtamisessa keskeistä, on huomioitava, että kaikki eivät tarvitse kaikkea tietoa. Liian suuren tietomäärän aiheuttama tietoähyky vaikeuttaa tiedolla johtamista. Sähköposti loistaa punaisena sadoista lukemattomista viesteistä ja intranet on niin turvoksissa, että ensimmäinen tunti kuluu hakemistovalikon selailuun. Ja auta armias, jos asiakas kysyy jotain. Vastauksen kaivamiseen datamassan syövereistä voi mennä sen verran aikaa, että asiakkaalle voisi olla parasta tehdä eväät odottamisen tuskan helpottamiseksi. Kaikkia edellä lueteltuja ongelmia pahentaa usein juuri epärelevantin informaation mittava ylitarjonta.

Organisaation johdon tulee asettaa tiedolla johtamiselle tavoitteet ja kannusteet. Sen tulee myös huolehtia, että organisaatiossa on oikeaa osaamista tiedon hankintaan ja ennen kaikkea sen analysointiin. Tiedolla johtaminen voi vaatia harkittuja investointeja tiedonkäsittelyn työkaluihin ja teknologioihin, jotta tiedon manuaalinen käsittely ei kaadu omaan mahdottomuuteensa.

Keskeisintä on löytää tehokkaat ja toimivat keinot oleellisen tiedon löytämiseen, keräämiseen ja huolelliseen analysointiin. Kysymys on siis tiedon laadullisesta arvioinnista ja riittävän analysoinnin varmistamisesta. Esimerkiksi ruokapalveluille todellinen ruokailija- tai asiakasmäärä on keskeinen tieto. Organisaation on vaikea huolehtia taloudellisesta vastuullisuudestaan, jos ruokaa valmistetaan enemmän kuin kulutetaan. Siksi kaikki kivet on käännettävä, jotta todellisista ruokailijamääristä ja niihin vaikuttavista syistä saadaan mahdollisimman oikeaa tietoa.

Tiedonkulku

Ihmisten tiedonhalu on varsin luonnollista. Lukuisat organisaatiot tietävät tekemiensä henkilöstökyselyjen perusteella, että yksi heidän suurimpia haasteitaan on sisäinen tiedonkulku. Henkilöstö kokee, että tietoa on, mutta sitä on jotenkin vaikea saada. Organisaation kannalta tällaiset kielteiset tuntemukset ovat haitallisia puhumattakaan tilanteista, joissa relevantti ja huolellisesti analysoitu tieto ei ole oikeilla ihmisillä oikeaan aikaan käyttökelpoisessa muodossa.

Tiedon jakaminen on tasapainoilua jaettavan tiedon määrällä. Jos tietoa jaetaan liikaa, uhkana on tietoähyky. Jos taas tietoa jaetaan liian vähän, joku voi kokea sen avoimuuden kannalta kielteiseksi. Jos taas tärkeää tietoa oikeasti puuttuu, kasvaa riski, että tehdään huonoja päätöksiä. Tiedon erittäin niukka jakaminen voi johtaa erilaisiin sisäpiireihin, siloutumisiin tai erilaisiin osaoptimointikeskuksiin, joissa organisaation yhteiset tavoitteet unohtuvat. Tällöin ajatukset eivät

pääse raikastumaan ulkopuolisilla näkemyksillä ja monet hyvät kehitysideoit eivät saa yhteisöltä tarvitsemiaan ravinteita.

Tiedolla johtamista käytännössä - Case Kylän Kattaus, Jyväskylä

Kylän Kattaus -liikelaitos valmistaa päivittäin noin 23 600 ateriala Jyväskylän kaupungin päiväkodeille ja kouluille sekä sosiaali- ja terveystalvaeluiden asiakkaille ja henkilöstölle. Aterioista 19 800 on lounasaterioita. Ruokat valmistetaan kolmessa tuotantokeittiössä. Palvelukeittiöitä, jotka sijaitsevat koulujen, päiväkotien ja palveluasumisyksiköiden yhteydessä, on noin 90. Näissä ruokapalveluista vastaavat Kylän Kattauksen työntekijät. Lisäksi Kylän Kattauksen valmistamaa ruokaa toimitetaan noin 110 toimituspisteeseen vuodeosastoille, yksityisiin hoivapalveluihin ja päiväkoteihin. Työntekijöitä Kylän Kattauksella on kaiken kaikkiaan noin 340.

Paljon järjestelmiä, paljon tietoa

Suuressa ruokapalveluorganisaatiossa, joka palvelee asiakkaitaan lapsista ikääntyneisiin, käsitellään paljon tietoa. Erilaisia järjestelmiä on useita. Kylän Kattauksen liikelaitosjohtaja Tuija Sinisalo toteaa, että tiedonhallinnassa riittää aina kehitettävää, jotta tieto hyödyntäisi mahdollisimman tehokkaasti organisaatiota sen asiakaspalvelutehtävässä.

Tieto pois sähköposteista ja jakoon

Tuija Sinisalo kertoo, että viime vuosina on kehitetty esimerkiksi tiedon jakamista ja saavutettavuutta. ”Yksittäisen työntekijän tai viranhaltijan sähköpostissa ei enää juurikaan ole sellaista tietoa, joka estäisi asioiden etenemistä esimerkiksi henkilön ollessa poissa. Käytämme tiedontallennusaloja, joihin kaikilla tietoa tarvitsevilla on pääsy koska tahansa, jolloin tieto ei jää yhden ihmisen taakse”, Tuija Sinisalo kertoo.

Esimerkkinä tiedon riittävän varhaisesta jakamisesta ja hyvästä tietojenvaihtoratkaisusta Tuija Sinisalo mainitsee Valmisteilla-kansion, jonka avulla esimerkiksi hallinnon laajennettu johtoryhmä pääsee katsomaan, mitä eri tahoilla on meneillään. Kaikilla on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen tai napata uusia ideoita omaan yksikköön.

Hiljainen tieto ja tapaamiset

Vaikka eri järjestelmien tuottama ja usein numeerinen tieto on luonnollisesti tärkeää ja kertoo paljon organisaation toimivuudesta tai toimimattomuudesta, Tuija Sinisalo arvostaa myös suorien kohtaamisten kautta välittyvää tietoa. Aamuiset ”tsekkipalaverit” tarjoavat oivan mahdollisuuden ottaa vastaan lähietäisyydeltä kaikki ihmisten lähettämät viestit ja aistia missä mennään.

”Hiljaisen asiantuntijatiedon keräämistä ja jakamista voi aina kehittää samoin kuin hyvien käytäntöjen jakamista organisaation eri tahoille ja oman organisaation ulkopuolellekin”, Tuija Sinisalo muistuttaa.

Palvelupäälliköiden vetämät tuotanto- ja palvelukeittiöiden väliset palaverit puolestaan ovat tärkeitä keskeisen logistisen palveluketjun sujuvan yhteistyön varmistamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Tuotantokeittiöitä on kolme ja palvelukeittiöitä noin 70. Yksikkökohtaisten erityispiirteiden kirjo on siis melkoinen.

Asiakastieto ja asiakaspalaute

Yksittäistä asiakasta, kuten esimerkiksi jotain tiettyä koulua koskeva tieto on Kylän Kattauksella osin hajallaan eri järjestelmissä. Tiedot ruoan sisällöstä ja määristä ovat tuotantojärjestelmässä, kun taas sopimuksiin tai valmiussuunnitelmiin liittyvät tiedot omissaan.

Asiakaspalautetta voi antaa Jyväskylän kaupungin nettisivujen palautekanavan kautta. Sieltä tieto ohjautuu ruokapalveluihin. Kaikki tieto käsitellään, kaikkiin kyselyihin vastataan ja tiedot välitetään asianomaisiin yksiköihin. Tätä voisi Tuija Sinisalon mielestä kehittää. Nyt tietoa kerätään käsin muun muassa Excel-taulukoihin ja se on osin hajallaan.

Tietoa asiakkaiden ajatuksista kerätään lisäksi laajemmin pari kertaa vuodessa tehtävällä asiakaskyselyllä. Kouluissa oppilaat pääsevät antamaan palautetta myös oppilasedustajien ja ruokapalveluiden yhteisissä kehitys- ja palautetapaamisissa.

Kylän Kattauksen seuraavia askeleita

Kylän Kattauksessa seuraavat lähitulevaisuudessa otettavat kehitysaskleet tiedolla johtamisen saralla liittyvät jo olemassa olevien järjestelmien parempaan hyödyntämiseen. ”Jo nykyisetkin järjestelmämme tarjoavat mahdollisuuksia lisätä tietoaamme muun muassa ruokahävikistä, hiilijalanjäljestä, ruokatuotannon ohjaamisessa ja erilaisista mitoituksista”, luettelee Tuija Sinisalo.

”Monissa järjestelmissä on usein niin paljon ominaisuuksia ja mahdollisuuksia, että niiden kokonaisvaltainen hyödyntäminen osaksi päivittäistä toimintaa vaatii suunnittelua”, Sinisalo jatkaa.

Tiedolla johtaminen on laatutyötä

Kukapa ei haluaisi johtaa tiedolla? On kuitenkin muistettava, että tieto voi myös lisätä tuskaa. Näin käy erityisesti silloin, kun tietoa on liikaa ja se on heikkolaatuista. Siksi tiedolla johtaminen on mitä suurimmassa määrin laatutyötä. Siinä tulee huolehtia kerättävän tiedon, informaation ja datan laadusta (mm. relevanttius) ja määrästä (liika on liikaa). Myös tiedon analysoinnin tulee olla laadukasta unohtamatta tulosten käsittelyn ja jakelun merkitystä. Ei riitä, että tietoa on, sen pitää myös liikkua ja olla saatavilla.

Kun tietää sopivan paljon, on luonnollisesti ainakin jossain määrin levollisempaa johtaa, tehdä ja toteuttaa asioita. Uteliaisuus ja tiedonjano ovat aina vieneet ihmistä eteenpäin - ja vievät vastakin. Vaalikaamme siis näitä piirteitämme muistaen kuitenkin myös rajallinen kykymme kantaa ja hallita tietokuormaa. Itselleen pitää olla armollinen, koska kaikkea ei voi eikä tarvitsekaan tietää. Jo antiikin Kreikan filosofi Sokrates totesi aikoinaan jokseenkin näin: ”viisautta on tietää, että ei tiedä”.

Artikkelissa hyödynnetyt lähteet:

What is Knowledge Management? Koenig, Michael E. D. KM World, January 15, 2018

Virtanen, P., Stenvall, J., Rannisto, P., Tiedolla johtaminen, 2015